

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

КУКУШКА Ірина¹, ДОНЕЦЬ Ярослав²

¹Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9878-2028>

e-mail: irina.n0586@gmail.com

²Національний університет «Чернігівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-5241-3880>

e-mail: Oliver.mackeal@gmail.com

У статті досліджено науково-практичні засади формування інноваційної стратегії розвитку автотранспортного підприємства в умовах нестабільного ринку. Здійснено аналіз сучасного стану галузі автомобільного транспорту України з урахуванням макроекономічних викликів, інфраструктурних обмежень та впливу воєнних дій. Визначено ключові форми інновацій, які набувають особливого значення для підвищення адаптивності підприємств: цифрові технології, управлінські інструменти, фінансові рішення та розвиток людського капіталу. Запропоновано методик оцінювання інноваційного потенціалу підприємства на основі індексного підходу, здійснено SWOT-аналіз стратегічного середовища, обґрунтовано послідовність етапів реалізації інноваційного курсу. Побудовано аналітичну проєкцію очікуваних результатів впровадження стратегії, яка свідчить про можливість досягнення стабільного зростання ефективності діяльності, зменшення витрат і розширення присутності на ринку. Стаття розкриває теоретичну й прикладну значущість стратегічного інноваційного управління як передумови стійкого розвитку автотранспортного підприємства в умовах високої ринкової динаміки.

Ключові слова: інноваційна стратегія; автотранспортне підприємство; нестабільний ринок; цифрова трансформація; інноваційний потенціал; SWOT-аналіз; управління змінами; логістика.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-23>

Стаття надійшла до редакції / Received 22.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку національної економіки України позначений глибокими структурними трансформаціями, зумовленими як глобальними трендами цифровізації та екологізації, так і внутрішніми викликами, спричиненими війною, руйнуванням інфраструктури та загальною нестабільністю ринку. В таких умовах підприємства автомобільного транспорту, що історично виконують ключову роль у забезпеченні мобільності товарів і населення, опинилися перед необхідністю якісного перегляду своїх стратегій розвитку.

Зниження обсягів перевезень, зростання витрат на утримання автопарку, неритмічність логістичних маршрутів, втрати персоналу та фізичного капіталу – все це значною мірою впливає на зменшення прибутковості та інвестиційної привабливості підприємств автотранспортної галузі. Водночас, в умовах посилення конкуренції на логістичному ринку та наближення України до стандартів ЄС, все більшої ваги набуває здатність підприємств до впровадження інновацій – технологічних, управлінських, організаційних.

Однак практична реалізація інноваційної діяльності у секторі автомобільного транспорту стикається з низкою обмежень: нестачею фінансових ресурсів, фрагментарністю державної підтримки, недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу та відсутністю чітко структурованих стратегій. Саме тому формування адаптивної, цілеспрямованої інноваційної стратегії розвитку підприємства в контексті нестабільного ринку постає не лише як економічна необхідність, але й як ключовий інструмент підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційного розвитку підприємств традиційно привертають значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретичні засади формування стратегії інноваційної трансформації, а також оцінка потенціалу підприємств у цьому контексті розглянуті у працях О. Б. Ватченка, Б. С. Ватченка, О. Л. Черевка [1], які акцентують на системному підході до інновацій як рушія довгострокової конкурентоспроможності. Водночас автори П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна та С. М. Скочиляс [2] окреслюють концепцію поетапного впровадження інновацій в умовах нестабільного середовища.

Особливу увагу на сучасний стан і трансформаційні процеси в інфраструктурних галузях, зокрема в автотранспортній сфері, звертають Я. Догадайло та О. Догадайло [3], які підкреслюють, що управління змінами стає базовим елементом ефективності галузі. Вони зазначають, що здатність транспортних підприємств адаптуватися до нових викликів залежить від інституційного середовища та впровадження змін на стратегічному рівні.

Науковці С. А. Єфімова та Т. В. Гринько [4] пропонують методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємств, застосовуючи інтегральні та кількісні індикатори, що є надзвичайно актуальними для побудови моделей стратегічного розвитку. Подібні підходи деталізуються у працях В. А. Вакалюка [5] та В. О. Мясникової [6], де наголошено на значущості адаптивного управління й використання агрегованих індикаторів для моніторингу динаміки інноваційного потенціалу.

Концепція людського капіталу як ключової детермінанти інноваційного прориву розкривається у дослідженнях Н. Т. Рудь [7], яка пропонує інструменти оцінки потенціалу персоналу, а також І. В. Федулової [8], що висвітлює інноваційний клімат як основу стійкості організації до зовнішніх коливань. У свою чергу, Т. А. Власенко [9] моделює рівень готовності підприємства до змін у стратегічному контексті, застосовуючи кількісні методи оцінювання.

Питання стратегічного управління змінами та адаптації до нових викликів, включаючи цифровізацію та інституційні обмеження, аналізуються у працях П. В. Смірної і Р. М. Бутріменка [10], а також О. О. Микитась і М. К. Миронової [11]. Вони аргументують важливість розробки стратегічних сценаріїв з урахуванням ризиків, пов'язаних із нестабільністю середовища.

На окрему увагу заслуговують праці С. А. Володіна та О. І. Чекамової [12], які акцентують на формуванні й реалізації інноваційного потенціалу в контексті економічного розвитку територій, а також А. А. Глушенкової [13], яка деталізує специфіку інновацій в інформаційно-комунікаційних секторах. Результати прикладних досліджень, проведених Г. Garafonova та ін. [14], демонструють тісний взаємозв'язок між глобальними процесами цифровізації та необхідністю зміни логістичних моделей.

Разом із тим, незважаючи на наявність вагомих теоретичних напрацювань, окремі аспекти інноваційного розвитку саме у сфері автотранспорту залишаються недостатньо вивченими, зокрема в контексті стратегічної адаптації до умов воєнного та поствоєнного періоду, обмеженого ресурсного забезпечення, відсутності стабільних інституційних механізмів стимулювання інновацій та складності інтеграції з європейським ринком логістичних послуг.

Таким чином, актуальним є не лише подальше дослідження детермінант інноваційного розвитку автотранспортних підприємств, але й розробка практико-орієнтованих моделей формування адаптивної інноваційної стратегії в умовах високої динаміки змін і ризиків, властивих українському ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

З огляду на виявлені наукові прогалини, що стосуються стратегічного підходу до управління інноваційним розвитком автотранспортних підприємств в умовах ринкової нестабільності, актуальним постає завдання систематизації сучасних форм інновацій у цій галузі, ідентифікації ключових детермінант стратегічного оновлення та побудови інтегрованої моделі формування ефективної інноваційної стратегії. У фокусі дослідження — пошук оптимального співвідношення між внутрішніми ресурсними можливостями підприємства, зовнішніми викликами та перспективними напрямками трансформації операційної діяльності.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичних засад формування інноваційної стратегії розвитку автотранспортного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Автомобільний транспорт в Україні виконує ключову функцію у забезпеченні логістичних ланцюгів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. У структурі національного господарства ця галузь забезпечує до 11 % валового внутрішнього продукту та формує близько 7 % загального рівня зайнятості, що свідчить про її вагомий внесок у соціально-економічну стабільність країни. Протяжність автомобільних доріг загального користування, за даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, перевищує 164 тисячі кілометрів. Проте, за експертними оцінками, понад 50 % дорожньої інфраструктури перебуває у незадовільному технічному стані, що істотно знижує ефективність транспортних перевезень.

Нестабільність ринку, спричинена повномасштабною війною, суттєво трансформувала функціональні умови діяльності автотранспортних підприємств. Руйнування об'єктів критичної інфраструктури, дефіцит пального, обмеження в логістиці, коливання цін на обслуговування автопарку – все це вплинуло як на обсяги перевезень, так і на інвестиційну привабливість галузі. Водночас спостерігається перерозподіл транспортних потоків у бік західного кордону та зростання потреби у високотехнологічних рішеннях, що здатні забезпечити адаптивність підприємств до динамічно змінного середовища.

З метою унаочнення ключових характеристик галузі доцільно звернутися до динаміки основних показників у довоєнний, кризовий та адаптаційний періоди (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні показники автотранспортної галузі України (2021–2023)

Показник	2021	2022	2023
Частка транспорту у ВВП, %	11,2	8,4	10,9
Протяжність доріг, тис. км	164,7	164,7	165,1
% доріг, що потребують ремонту	48	52	51
Інвестиції в інфраструктуру, \$ млрд	51,3	19,7	42,6

Джерело: Державна служба статистики України, Міністерство інфраструктури, аналітичні огляди Укравтодору

Варто наголосити, що показник інвестицій у 2022 році зменшився більш ніж удвічі порівняно з довоєнним рівнем, що стало наслідком пріоритетного фінансування безпекових потреб. Попри це, вже у 2023 році спостерігається поступове відновлення бюджетного та приватного фінансування, зокрема в рамках програм міжнародної технічної допомоги. Цей факт свідчить про потенціал до системного оновлення галузі за умови формування ефективних стратегій інноваційного розвитку.

У підсумку, в умовах воєнної турбулентності автотранспортна галузь України демонструє зниження обсягів діяльності, проте водночас формує нові можливості для інноваційного прориву. Визначення детермінант цього переходу відбуватиметься у подальших розділах статті, з урахуванням як внутрішніх характеристик підприємств, так і зовнішніх впливів.

Інноваційний розвиток підприємств автомобільного транспорту у сучасних умовах нестабільності є не просто вимогою конкурентоспроможності, а й необхідною умовою їх виживання на ринку. Відсутність гнучких моделей управління та цифрової адаптації може призвести до технологічної деградації, втрати клієнтських сегментів і нездатності реагувати на виклики часу. У контексті загальноєвропейських інтеграційних процесів та впливу глобальних трендів (зокрема декарбонізації, цифровізації, індустрії 4.0) українські автотранспортні підприємства змушені переглядати свою стратегію інноваційної активності, орієнтуючись на системне впровадження як технологічних, так і організаційно-управлінських новацій.

Аналіз практик, що впроваджуються на рівні середніх і великих логістичних операторів, свідчить про декілька домінантних векторів інновацій. Насамперед йдеться про інтенсивне використання телеметрії, GPS-моніторингу, бортових сенсорних систем, автоматизованих платформ логістичного управління, що дозволяє не лише оптимізувати маршрути, але й мінімізувати витрати на паливо, знижувати зношування транспортних засобів і покращувати показники безпеки. На рівні організації управління помітним є впровадження CRM-систем, хмарних сервісів управління замовленнями та цифрових панелей показників ефективності (KPI-дашбордів), що забезпечує оперативний контроль за діяльністю автопарку та персоналу.

Особливої уваги заслуговує інтеграція фінансово-інноваційних інструментів, таких як лізингові програми на електромобілі, екологічне кредитування, залучення венчурного капіталу під впровадження smart-логістичних рішень. Разом із тим, велике значення має людський капітал: перехід до цифрової логістики потребує нових компетенцій у сферах IT, енергоменеджменту, ризик-менеджменту, а також адаптації персоналу до роботи з новими технологічними середовищами.

Для систематизації наведених інноваційних форм доцільно подати узагальнену схему, що відображає типи інновацій та їх внутрішню логіку взаємозв'язків (рис. 1).



Рис. 1. Система детермінант інноваційного розвитку автотранспортного підприємства
Джерело: авторська розробка

Зазначена модель демонструє інтегральний характер інновацій, де технологічні зміни не можуть реалізовуватись у відриві від організаційних трансформацій, а останні – без підтримки інституційного середовища. Таким чином, інновації у сфері автомобільного транспорту постають не лише як сума технологічних новацій, а як складна система взаємопов'язаних змін, яка формує підґрунтя для стійкого розвитку галузі в умовах ринкової нестабільності.

Формування ефективної стратегії інноваційного розвитку автотранспортного підприємства в умовах нестабільного ринку вимагає інтеграції як аналітичних, так і практико-орієнтованих підходів. У центрі такого підходу повинно бути комплексне врахування внутрішнього потенціалу підприємства, оцінка зовнішнього середовища, ідентифікація сильних і слабких сторін, а також визначення обґрунтованих цілей із послідовною деталізацією кроків їх реалізації.

Одним із перших кроків виступає діагностика наявного інноваційного потенціалу. Цей етап передбачає оцінювання ключових складових, що забезпечують інноваційну активність, таких як технологічна база, кадровий склад, фінансова спроможність, організаційна структура та інвестиційна привабливість. Для ілюстрації результатів такого аналізу доцільно застосувати індексний підхід, який дозволяє порівнювати окремі компоненти за шкалою вагомості та рівня розвитку.

Таблиця 2.

Індекс інноваційного потенціалу автотранспортного підприємства (умовна модель)

Компонент	Оцінка (0–10)	Ваговий коефіцієнт	Зважений бал
Технологічна база	6	0,25	1,50
Кадровий потенціал	7	0,20	1,40
Організаційна структура	5	0,15	0,75
Фінансові ресурси	4	0,20	0,80
Інвестиційна привабливість	3	0,20	0,60
Сумарний потенціал	—	—	5,05

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [4; 5; 6].

Сформований індекс дозволяє зробити висновки щодо загального рівня готовності підприємства до стратегічного інноваційного оновлення, а також ідентифікувати найбільш вразливі ділянки, які потребують першочергової уваги.

На основі оцінки внутрішнього потенціалу та контексту нестабільності доцільним є проведення SWOT-аналізу. Він дає змогу визначити сильні й слабкі сторони організації, можливості зовнішнього середовища, а також загрози, які можуть вплинути на реалізацію інноваційної стратегії.



Рис. 2. Інтерпретована SWOT-матриця інноваційного розвитку

Джерело: розробка автора

Наступним етапом методики є формулювання стратегічних цілей з урахуванням наявних ресурсів, обмежень і ринкових викликів. Цілі повинні мати чіткі часові горизонти, бути вимірюваними, досяжними та узгодженими з загальною бізнес-моделлю підприємства. Зокрема, короткострокова мета може передбачати цифровізацію обліку транспорту, середньострокова – оновлення частини автопарку через лізинг або грантові програми, а довгострокова – інтеграцію у транснаціональні логістичні ланцюги з використанням екологічно чистого транспорту.

Стратегічний план реалізації інноваційного розвитку має охоплювати низку послідовних заходів, таких як технічний аудит, розробка інвестиційного плану, навчання персоналу, впровадження цифрових рішень, моніторинг ефективності.

Запровадження стратегії інноваційного розвитку на підприємствах автомобільного транспорту в умовах нестабільного ринку дозволяє очікувати якісні зрушення у ключових сферах операційної діяльності. Перш за все, мова йде про зменшення рівня витрат завдяки застосуванню цифрових інструментів моніторингу, маршрутизації, управління паливом і технічним обслуговуванням. Завдяки телеметрії та автоматизації логістичних рішень підприємства здатні досягти скорочення витрат на паливо до 15–20 % протягом першого року впровадження стратегії.

Окрім економічного ефекту, інновації сприяють скороченню простоїв автотранспорту внаслідок ефективного планування навантажень та обслуговування. Упровадження систем передиктивного ремонту на основі аналізу даних дозволяє зменшити кількість аварійних ситуацій і час простоїв на 20–25 %. Паралельно з цим покращується якість послуг, що виражається в підвищенні задоволеності клієнтів і зростанні частки повторних замовлень. Додатково підприємства отримують змогу відповідати екологічним критеріям, що актуально як в умовах глобальної «зеленої» трансформації, так і в контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Для унаочнення змін, які можуть відбутись у структурі витрат, доходів і технічних показників автотранспортного підприємства протягом реалізації стратегії на п'ятирічному горизонті, розроблено відповідну аналітичну діаграму.

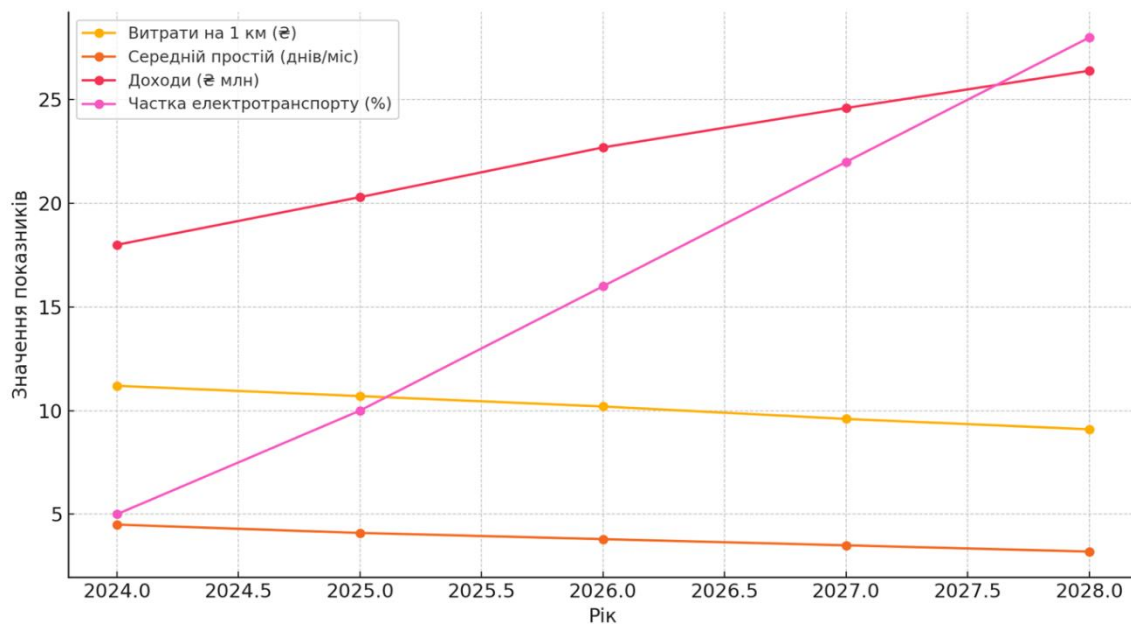


Рис. 3: Проєкція змін ключових показників діяльності автотранспортного підприємства (2024–2028)

Джерело: побудовано автором із використанням мови програмування Python

Такий прогноз не лише підтверджує доцільність інноваційних інвестицій, але й дозволяє використовувати його як аналітичну основу для підготовки бізнес-планів, обґрунтування отримання грантової підтримки, а також як інструмент діалогу з міжнародними донорами та банками розвитку.

Таким чином, інноваційна стратегія розглядається не лише як відповідь на виклики ринку, але і як джерело зростання вартості бізнесу, зміцнення його довгострокової стійкості та формування конкурентних переваг у національному й транскордонному контексті.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження засвідчують, що в умовах високої ринкової турбулентності та нестабільності інституційного середовища інноваційний розвиток автотранспортних підприємств набуває особливої актуальності як засіб збереження функціональної спроможності, економічної стійкості та конкурентоспроможності. Системний підхід до формування інноваційної стратегії передбачає інтеграцію як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на здатність підприємства до трансформації, та потребує аналітичного обґрунтування вибору пріоритетних напрямів розвитку.

У процесі дослідження було охарактеризовано сучасний стан автотранспортної галузі України, виявлено провідні форми інноваційної діяльності, визначено систему детермінант, які зумовлюють ефективність стратегічного інноваційного оновлення. Застосування індексного підходу дозволило оцінити інноваційний потенціал підприємства, а SWOT-аналіз надав можливість сформувати структуру внутрішніх резервів і зовнішніх викликів, що визначають траєкторію майбутнього розвитку.

Запропонована у статті методика формування інноваційної стратегії базується на послідовності етапів — від діагностики поточного стану підприємства до побудови сценарної моделі досягнення стратегічних цілей. Практична реалізація цієї моделі дозволяє досягти позитивної динаміки за ключовими показниками: зниження витрат, зменшення простоїв, зростання доходів, підвищення частки екологічного транспорту в автопарку.

Таким чином, розроблена концепція може бути покладена в основу подальших наукових досліджень і практичних рекомендацій для підприємств автотранспортної сфери, які прагнуть забезпечити свою конкурентну позицію в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Перспективи подальших наукових пошуків вбачаються у формалізації системи показників для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії, розробці галузевих стандартів цифрової трансформації та побудові адаптивних моделей управління змінами в логістиці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.
2. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. 224 с.
3. Догадайло Я., Догадайло О. Управління змінами – сучасна передумова успіху в дорожній галузі: монографія. GlobeEdit Publishing. United Kingdom, Republic of Moldova, 2023. 85 с.
4. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2018. Вип. 5. URL: http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf
5. Бакалюк В. А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. Приазовський економічний вісник. 2019. № 4(15). С. 72–78.
6. Мясникова В. О. Інтегральна оцінка стану та рівня інноваційного потенціалу як основа адаптивного управління машинобудівними підприємствами. Бізнес Інформ. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_14
7. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. Економічний форум. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30
8. Федулова І. В. Інтегральна оцінка інноваційного клімату підприємства. Проблеми науки. 2009. № 5. С. 21–27.
9. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 84–90.
10. Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Оцінка та управління стратегічними змінами: конспект лекцій. Харків: Форт, 2022. 165 с.
11. Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 59. С. 53–56.
12. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12
13. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 100–106.
14. Garafonova O., Dvornyk O., Sharov V., Zhosan H., Yankovoi R., Lomachynska I. Digitization Process in a Changing Global Environment. TEM Journal. 2025. Vol. 14, Issue 1. P. 251–265. DOI: 10.18421/TEM141-23. URL: https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html
15. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

REFERENCES:

1. Vatchenko O. B., Vatchenko B. S., Cherevko O. L. *Innovative Development of the Enterprise: Textbook*. Dnipro: Aktsent PP, 2017. 404 p.
2. Mykityuk P. P., Krysko Zh. L., Ovsianyuk-Berdadina O. F., Skochylas S. M. *Innovative Development of the Enterprise: Textbook*. Ternopil: Printer Inform, 2015. 224 p.
3. Dogadailo Ya., Dogadailo O. *Change Management – A Modern Prerequisite for Success in the Road Sector: Monograph*. GlobeEdit Publishing. United Kingdom, Republic of Moldova, 2023. 85 p.
4. Yefimova S. A., Hrynkо T. V. *Methodological Approaches to Assessing the Innovation Potential of a Service Sector Enterprise*. Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Innovation Management. 2018. Issue 5. URL: http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b9e62101a3.pdf
5. Vakaluk V. A. *Innovation Potential of a Modern Enterprise: Structure and Assessment*. Pryazovsky Economic Bulletin. 2019. No. 4(15). P. 72–78.
6. Myasnikova V. O. *Integral Assessment of the State and Level of Innovation Potential as the Basis of Adaptive Management of Machine-Building Enterprises*. Business Inform. 2018. No. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_14
7. Rud N. T. *Innovation Potential of Enterprise Personnel: Essence, Management and Evaluation Methods*. Economic Forum. 2019. No. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30
8. Fedulova I. V. *Integral Assessment of the Enterprise Innovation Climate*. Problems of Science. 2009. No. 5. P. 21–27.
9. Vlasenko T. A. *Model for Assessing Enterprise Readiness for Strategic Changes*. Problems of Economics. 2019. No. 3 (41). P. 84–90.
10. Smirnova P. V., Buhrymenko R. M. *Assessment and Management of Strategic Changes: Lecture Notes*. Kharkiv: Fort, 2022. 165 p.

11. Mykytas O. O., Myronova M. K. *Management of Enterprise Innovation Potential under Modern Business Conditions*. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Technological Progress and Production Efficiency. 2015. No. 59. P. 53–56.
12. Volodin S. A., Chekamova O. I. *Theoretical Principles of Formation and Implementation of Innovation Potential in Economic Development*. Economy of the Agro-Industrial Complex. 2017. No. 5. P. 65–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12
13. Hlushenkova A. A. *Structure of the Innovation Potential of Telecommunications and Informatization Enterprises*. Economics. Management. Business. 2016. No. 4 (18). P. 100–106.
14. Garafonova O., Dvornyk O., Sharov V., Zhosan H., Yankovoi R., Lomachynska I. *Digitization Process in a Changing Global Environment*. TEM Journal. 2025. Vol. 14, Issue 1. P. 251–265. DOI: 10.18421/TEM141-23. URL: https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html
15. *Performance Indicators of Business Entities*. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

FORMULATION OF AN INNOVATION DEVELOPMENT STRATEGY FOR A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE IN AN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT

KUKUSHKA Iryna¹, DONETS Yaroslav²

¹National Transport University

²Chernihiv Polytechnic National University

The article delves into the theoretical underpinnings and applied dimensions of developing an innovation development strategy tailored for motor transport enterprises operating within Ukraine's volatile market environment. Given the sector's sensitivity to macroeconomic fluctuations, logistical and infrastructure limitations, and the profound disruptions caused by the full-scale war, a comprehensive analysis of the industry's current state is conducted. The paper highlights key innovation vectors, such as digital transformation, the deployment of advanced managerial methodologies, financial engineering, and workforce upskilling, which collectively enhance enterprise adaptability and long-term viability. To effectively measure and manage the innovation potential of transport companies, the study introduces an index-based evaluation framework that quantifies strategic capacity across technological, organizational, and human resource domains. This is further reinforced through a detailed SWOT analysis, which maps out external threats and opportunities against internal strengths and weaknesses, offering strategic foresight. Moreover, the article outlines a phased approach to implementing innovation strategies, encompassing diagnostic, planning, execution, and monitoring stages. Each stage is substantiated with practical recommendations and risk mitigation techniques. The forecasted impact of this strategic framework is substantiated through a series of analytical projections, indicating improvements in cost efficiency, operational sustainability, and market penetration. Ultimately, the findings underscore the critical role of innovation strategy as not merely a tool for survival but as a core driver of competitive advantage, resilience, and sustainable growth for motor transport enterprises amid rapid environmental changes and ongoing national crises.

Keywords innovation strategy; motor transport enterprise; unstable market; digital transformation; innovation potential; SWOT analysis; change management; logistics.